

## **Entrevista a Christine Terner, Especialista del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en la Representación del BID en Colombia.**

**1. Juan Carlos Beltrán:** Para usted ¿cómo sería el camino para poder involucrar más el sector privado en la disminución de la inequidad social, aumentando las oportunidades a la población más vulnerable?

**Christine Terner:** Lo primero sería diferenciar claramente el tema de filantropía del tema de Responsabilidad Social Empresarial o, como se le ha denominado recientemente de Creación de Valor Compartido. El primero es necesario, más no suficiente, para asegurar sostenibilidad de las acciones. En este enfoque, las empresas de mayor tamaño entienden que, para asegurar sostenibilidad en su trabajo con las comunidades menos favorecidas, requieren encontrar maneras de incluirlas dentro de su cadena de valor como proveedores, distribuidores, o dentro de sus empresas como empleados formales.

Este nuevo enfoque, requiere un cambio de mentalidad para buscar negocios rentables para los dos participantes – la empresa de mayor tamaño y la población vulnerable. Pero también puede requerir un actor nuevo que actúe como articulador entre estos dos actores. Tradicionalmente, los pobres han buscado a las empresas para que donen recursos para colegios, comedores, deportes y otros temas, lo cual está muy bien; a su vez, las empresas han trabajado con los pobres desde una relación social, lo cual también es entendible. Pero lo que nos ha demostrado la experiencia es que lo esta relación, no es suficiente para generar los ingresos que requiere esta población para lograr bienestar y desarrollo, lo cual podría contribuir a la disminución de la inequidad social y económica del país.

El proyecto con la ANDI, que ha sido tremendamente exitoso, nos indica que hay otra manera y es a través de la generación negocios entre la población vulnerable y las empresas de mayor tamaño. Pero también nos aclara que se requiere una nueva manera de trabajar. Se requiere una acción integral porque los pobres tienen una cantidad importante de necesidades que hay que atender para que puedan establecer un negocio estable como proveedores y/o distribuidores. No todo lo debe ofrecer la empresa, pero sí es indispensable que se logren un número significativo de alianzas para que los negocios se puedan establecer y consolidar. En esto, la necesidad de trabajar de manera conjunta con los oferentes de servicios sociales es crítico ya que son los que atienden las áreas que fortalecen el capital social de las personas: educación, salud, nutrición, guarderías, protección social, acompañamiento psicosocial y muchos otros.

Además, se requiere que la empresa de mayor tamaño se involucre para indicar qué requiere del producto o servicio final y que cambie procesos internos para trabajar con esta población. Por ejemplo, no es suficiente incluir a la población vulnerable como proveedor; es fundamental que le pague contra entrega en vez de incorporarlo en la política de pago a proveedores a 30, 60 y hasta 90 días. La población vulnerable vive del día a día y requiere los recursos de manera inmediata. Para ellos es también indispensable que se les compre en firme y no en consignación, ya que esta

población requiere flujo de caja para comprar insumos y materias primas para seguir el proceso de producción.

Gracias al proyecto con la ANDI, hay ya muchas experiencias exitosas que se les pueden mostrar a los empresarios. La mejor manera de hacer esto es que el empresario que ya ha generado negocios inclusivos, le cuente los beneficios para la empresa a otro empresario ya que entre pares tiende a haber mayor credibilidad y hay que tener los datos para poder soportar las historias de éxito. Esto lo tiene el proyecto con la ANDI a través de un sistema de información y seguimiento que muestra los logros tanto para la población vulnerable como para la empresa. Generalmente, el éxito atrae interés y con lo que ya se ha logrado con el proyecto entre la ANDI y el BID/FOMIN, se ha generado un enorme interés y demanda por la transferencia de la metodología.

**2. Juan Carlos Beltrán:** Para usted ¿cuál es el camino que Colombia debería acoger para ser considerado internacionalmente un país competitivo?

**Christine Terner:** Creo que Colombia ha iniciado el camino correcto para lograr competitividad en el contexto internacional. Después de casi 20 años del Estudio Monitor de Competitividad para Colombia, hoy se tiene un Sistema Nacional para la Competitividad y Productividad que, de manera muy acertada ha volcado su atención sobre las regiones colombianas, con la creación de las comisiones regionales de competitividad, que es en donde se genera la competitividad. De otra parte se ha creado el Consejo Privado de Competitividad, que garantiza el liderazgo del sector privado como ancla al proceso que lleva el país. Estimo que los cambios entre gobiernos en la prioridad y enfoque sobre la competitividad se dieron, en muchos casos, por la falta de una organización del sector privado que pudiera anclar el proceso e impedir cambios drásticos, especialmente porque la competitividad es un tema de largo plazo que no resiste comenzar de 0 cada cierto tiempo. Adicionalmente, se creó el Centro de Estrategia y Competitividad en la Universidad de los Andes que ha liderado durante 6 años un Programa de Apoyo a Clusters, co-financiado por el BID/Fomin así como apoyado otros proyectos en el tema de desarrollo de clusters. En este momento, se está terminando un proyecto de consultoría de la firma española Competitiveness, liderada por Emiliano Duch uno de los mayores expertos en iniciativas de clusters del mundo, a través del cual se le ha enseñado a los departamentos de Tolima, Quindío y Atlántico cómo identificar clusters y cómo desarrollarlos. Este proyecto ayudó a apalancar un proyecto de mucho mayor alcance para la transferencia de metodología de iniciativas de competitividad a 12 clusters adicionales, con lo cual el país y en especial las regiones y sus comisiones,

quedarán con la metodología y el conocimiento para que sigan desarrollando otras iniciativas de clusters.

También se ha iniciado otro proyecto, dentro de Programa de Apoyo a Clusters del BID/Fomin con los Andes, para diseñar la metodología necesaria para promover emprendimientos dinámicos desde los clusters. Lo más importante de esta iniciativa es que atiende la realidad que indica que las nuevas empresas que nacen dentro de un cluster, con mercado, financiación, acompañamiento y otros elementos, tienden a

sobrevivir el “valle de la muerte” en donde los nuevos emprendimientos tienden a morir.

Tener una Alta Consejería Presidencial para la Competitividad, con una profesional como Catalina Crane, quien participó también en el Estudio Monitor de Competitividad, ayuda a asegurar no sólo el conocimiento técnico requerido para avanzar en la agenda de competitividad nacional, a través del fortalecimiento de los clusters y las regiones, sino de poder coordinar las miles de instancias que necesitan intervenir, todas en una misma dirección, durante un tiempo largo, para lograr niveles de competitividad acordes con los requerimientos de la globalización.

Hemos aprendido en el país que la competitividad requiere una mentalidad diametralmente opuesta a la que se requería cuando se manejaba un esquema proteccionista, antes de la apertura de los 90. Y, tal vez, considero que ese cambio de mentalidad es precisamente el que más demora porque la gente tiende a querer ver logros tangibles y en el corto plazo para creer que el logro de un nivel de competitividad real es posible. Necesitamos, entonces, generar las victorias tempranas (quick wins) y comunicarlas de manera muy efectiva para que más personas, especialmente los empresarios que son los protagonistas de la Competitividad, vean un futuro posible para sus empresas con la innovación, el desarrollo tecnológico, productos diversificados y los nuevos procesos requeridos para entrar y mantenerse en un mercado más sofisticado y de clase mundial.

Creo que se ha iniciado el camino y, lo importante es mantenernos en él, sin echar para atrás. La institucionalidad que hemos creado es necesaria, pero no suficiente para lograr la competitividad. Necesitamos ver cambios significativos en los indicadores que miden la competitividad y mantener el rumbo durante un período largo. También es indispensable seguir fortaleciendo los procesos a nivel regional y en los clusters, al mismo tiempo que mejorar continuamente el clima para los negocios en el país. La capacitación en competitividad, especialmente en las regiones y la coordinación entre todas las entidades que requieren trabajar en el tema, privadas, públicas y académicas, son dos aspectos sobre los cuales se requiere seguir trabajando.

**3. Juan Carlos Beltrán:** ¿Cuál creería que sería una solución a corto plazo para poder obtener una mayor formalidad empresarial?

**Christine Terner:** No hay país competitivo con la mitad de sus empresas en la informalidad. Por ello, el énfasis que se le ha puesto a este tema desde las cámaras de comercio y el sector público es fundamental para lograr la competitividad del país. Ahora, el tema de formalización tiene dos aristas. La formalización de las empresas y la formalización del empleo. Creo que un cambio cuantitativo para una mayor formalidad hay que enfocarlo sobre la formalización empresarial ya que no puede haber contratos laborales formales en una empresa informal. No obstante, el esfuerzo por formalizar el empleo en las empresas ya formales, es una labor que debe mantenerse, simultáneamente, con la promoción de la formalización empresarial.

Como sabemos, muchas empresas se quedan en la informalidad porque el costo-beneficio de ser formal, simplemente no da. No es realista pensar que vamos a

formalizar a todas las empresas en el corto plazo, pero sí podemos identificar aquellas empresas que por su nivel de desarrollo podrían crecer y desarrollarse si entraran en la formalidad – es decir, ver la formalización como un paso en el desarrollo de las empresas y no como un fin en sí mismo.

El cambio en la ecuación costo-beneficio ya inició con la disminución de costos como la gradualidad en el pago de los parafiscales y la reducción otros costos, como los fiscales, que fueron incluidos en la nueva Ley de Formalización y Generación de Empleo. También existe hoy una Mesa de Formalización dentro de la Comisión Nacional de Competitividad.

Desde el BID/Fomin estamos terminando de diseñar el Programa Nacional de Formalización Empresarial para la Competitividad Regional que será ejecutado por 6 cámaras de comercio inicialmente y que busca desarrollar tres componentes: el primero es de entender y crear la institucionalidad para la formalización a través de mesas dentro de las comisiones regionales de competitividad y no como instancias desarticuladas de esa institucionalidad. Se hará una revisión de las barreras a la formalidad en uno o dos sectores por ciudad en las que además de revisar trámites y regulaciones que dificultan la formalización, se revisarán también los problemas de infraestructura productiva y debilidades en las cadenas de valor para promover soluciones más integrales para la superación de las barreras identificadas. En tercer lugar, se evaluarán las distintas metodologías de acompañamiento a las unidades informales en su proceso de formalización para diseñar un modelo modular que incorpore las mejores prácticas encontradas. Finalmente, se generará conocimiento, una estrategia de réplica del modelo a otras cámaras de comercio y una estrategia de difusión para distintos actores de los procesos de formalización.

Es importante señalar que este Programa se basa en los estudios que le contrató el BID a Fedesarrollo, uno para la Estrategia de Banco con el País 2007-2010 que fue liderado por Mauricio Cárdenas y Carolina Mejía y, el segundo, para el Consejo Privado de Competitividad liderado en su momento por el hoy Director de Planeación Nacional, Hernando José Gómez y realizado por el hoy Ministro de Protección Social, Mauricio Santa María y Sandra Rozo.

El país tiene el conocimiento e institucionalidad requerida para avanzar en el tema de la formalización empresarial y, con el Programa BID/FOMIN/Cámaras de Comercio se espera lograr resultados en el corto plazo, sentando las bases para un trabajo continuo de largo aliento.

**4. Juan Carlos Beltrán:** ¿Cuáles son sus principales objetivos para crear una mayor cultura de negocios inclusivos al empresariado colombiano?

**Christine Terner:** Los principales objetivos para crear una mayor implementación de negocios inclusivos entre empresarios de mayor tamaño y la población vulnerable son: i) lograr prosperidad en la base de la pirámide a través de la generación de altos y crecientes ingresos; ii) mejorar las posibilidades de competitividad del país al aumentar la igualdad de oportunidades y la inclusión de las mayorías en la economía y, así, desarrollar el capital más importante para el desarrollo del país, que es nuestra gente; y,

iii) lograr una interacción productiva y efectiva entre el sector social y el empresarial ya que ambos se necesitan para que los negocios inclusivos den los frutos esperados.

**5. Juan Carlos Beltrán:** ¿Cuál fue su principal motivación para que su decisión profesional estuviera totalmente involucrada a la disminución de la desigualdad socio económica del país?

Hace unos años, mi colega social en el Banco en Colombia me preguntó cómo se iban a generar ingresos para los pobres en Colombia si las empresas no les daban empleos porque no cumplían los requerimientos del mercado laboral y que sus capacidades, en general, les permitía crear proyectos productivos pero sólo de subsistencia, lo cual no les generaban los ingresos necesarios para salir de la pobreza? Le contesté que no sabía, pero que haría lo posible por encontrar un acercamiento a una respuesta. Fue así como comencé a estudiar las iniciativas en las que he estado involucrada durante los últimos 20 años para desarrollar microempresas y levanté las lecciones aprendidas, las cuales, en su mayoría incluían lo que NO se debía hacer. Con esto, comencé a diseñar una iniciativa que hiciera algo distinto, conseguí que dos colegas se interesaran en el tema, diseñamos el proyecto con la ANDI y hoy vemos muchos éxitos aunque también muchos temas en los que tenemos que seguir profundizando.

Creo que lograr entender mejor cómo funcionan los negocios inclusivos puede ser una clave al desarrollo social y competitivo de Colombia y, por ello, estamos muy agradecidos con la ANDI y el equipo ejecutor del proyecto por el compromiso y la diligencia con que han desarrollado el proyecto con el BID y Fomin.

(Las opiniones aquí expresadas son personales y no comprometen al Banco Interamericano de Desarrollo ni al Fondo Multilateral de Inversiones).